

Verbinden werk & inkomen en zorg & welzijn



10 uitdagende vraagstukken uit
de praktijk van integraal werken



Dit is een uitgave van programma Integraal Werken in de Wijk en Movisie

Programma Integraal Werken in de Wijk

In het landelijk programma Integraal Werken in de Wijk bundelen Movisie, Nederlands Centrum Jeugdgezondheid, Nederlands Jeugdinstituut, Vilans en de Werkplaatsen Sociaal Domein de krachten om samen met professionals en beleidsmakers kennis en expertise over integraal werken te ontwikkelen en toegankelijk te maken. Meer informatie: www.integraalwerkenindewijk.nl

Movisie: kennis en aanpak van sociale vraagstukken

Movisie is het landelijke kennisinstituut voor toepasbare kennis, adviezen en oplossingen bij de aanpak van sociale vraagstukken op het terrein van welzijn, participatie, sociale zorg en sociale veiligheid. Meer informatie op www.movisie.nl.

COLOFON

Auteurs: Sanneke Verweij, Hilde van Xanten, Marjet van Houten

Met medewerking van Judith van Leeuwen, Herma Ooms, Inge Redeker, Annemies Gort

Eindredactie: Noëlle van Wijgerden

Vormgeving: Suggestie & Illusie

© IWW / Movisie juni 2018



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Deze publicatie is tot stand gekomen met subsidie van VWS

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	4
1 OVER DEZE PUBLICATIE	5
1.1 Doel van deze publicatie	5
1.2 Over integraal werken	5
1.3 Over het Ontwikkeltraject	7
1.4 Leeswijzer	9
2 10 UITDAGENDE VRAAGSTUKKEN BIJ INTEGRAAL WERKEN	10
2.1 Overkoepelend op alle niveaus	11
2.2 Inrichting van de uitvoering	14
2.3 Samenwerking tussen professionals	16
2.4 De cliënt centraal	19
3 DE PRAKTIJK UITGELICHT	21
Gemeente Apeldoorn	22
Betrokkene aan het woord	24
Gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau en Gilze en Rijen	25
Betrokkene aan het woord	27
Gemeente Hellendoorn	28
Betrokkene aan het woord	30
Regionale Sociale Dienst Kromme Rijn Heuvelrug in gemeenten Utrechtse Heuvelrug en Zeist	31
Betrokkene aan het woord	33
BIJLAGEN	
Praatplaat 10 uitdagende vragen voor de praktijk van integraal werken	34
Literatuur	36



VOORWOORD

De belofte van de decentralisaties was integrale ondersteuning. In 2018 verscheen de derde landelijke peiling onder gemeenten Sociale (wijk)teams opnieuw uitgelicht. Daarin komt naar voren dat, ondanks dat sociale (wijk)teams multidisciplinair zijn samengesteld, de integraliteit zich vaak beperkt tot het domein van zorg & welzijn. Bovendien neemt het aantal sociale (wijk)teams dat taken uitvoert op het gebied van werk en inkomen gestaag af. Ook in de verkenning Werk en inkomen in integrale aanpakken, een verkenning van theorie en praktijk (2017) bleek dat beleidsmatig het belang van een integrale aanpak hoog in het vaandel staat, maar de vertaling hiervan in de praktijk weerbarstig is.

Tegelijkertijd zien we een steeds breder gedeeld inzicht dat problemen en ondersteuningsbehoeften van mensen niet los van elkaar, maar juist in samenhang gezien en opgepakt moeten worden. De inwoner ervaart zijn behoeften aan hulp of ondersteuning immers niet als losse onderdelen, maar wil met zijn situatie als geheel geholpen worden, op alle gebieden. Werk en inkomen zijn twee belangrijke zaken in het leven van mensen. Het is een basisbehoefte van mensen om mee te doen, te participeren. Inkomen en geen nijpende schulden vormen de bodem onder bestaanszekerheid. Dat betekent dat de verschillende domeinen de vragen van mensen niet meer afzonderlijk zouden moeten aanvliegen, maar in samenhang.

Maar hoe geef je als gemeente samen met maatschappelijke organisaties vorm aan een integrale benadering van de burger, waarbij ondersteuning vanuit werk & inkomen en zorg & welzijn één samenhangend geheel vormt? Wat is er binnen de gemeente nodig om dit in de praktijk te realiseren?

Deze vragen stonden centraal in het ontwikkeltraject Integraal werken in de wijk, waaraan partijen uit vijf gemeenten deelnamen. Graag willen we alle betrokkenen nogmaals hartelijk danken voor hun openhartigheid en inzet! Het kijkje in jullie keuken en het delen van jullie ervaringen kan andere gemeenten tot inspiratie dienen.

Marjet van Houten, Judith van Leeuwen, Herma Ooms, Inge Redeker, Sanneke Verweij en Hilde van Xanten



1

OVER DEZE PUBLICATIE

1.1 DOEL VAN DEZE PUBLICATIE

Deze publicatie biedt een kijkje in de keuken in vijf gemeenten¹ die aan de slag zijn met het verbinden werk & inkomen en zorg & welzijn om hun inwoners beter te kunnen ondersteunen. Wat zijn hun belangrijkste vragen daarbij en welke antwoorden weten zij te vinden? De opgetekende ervaringen en inzichten kunnen andere gemeenten in het land inspiratie bieden. Want zo bleek uit de verkenning Werk en inkomen in integrale aanpakken (2017), die verbinding staat nog in de kinderschoenen.

1.2 OVER INTEGRAAL WERKEN

Verschillende perspectieven

Bij integraal werken zijn verschillende perspectieven te onderscheiden (Wat werkt bij integraal werken in de wijk; cliënt en professional, 2018):

1 Aan het ontwikkeltraject hebben partijen uit vijf verschillende gemeenten meegedaan. In drie gevallen is het ontwikkeltraject gestart vanuit de gemeentelijke organisatie. In twee gevallen is het ontwikkeltraject gestart vanuit een regionale sociale dienst. Omwille van de leesbaarheid hanteren we in deze publicatie voor deze vijf praktijkvoorbeelden de term 'gemeente'.

1. Vanuit de cliënt: een brede aanpak of benadering, die samenhangend is en aandacht heeft voor alle leefgebieden van de cliënt. Integraal werken gaat om een allesomvattende, holistische aanpak van de vraagstukken.
2. De organisatorische component. Het ineenvlechten van verschillende functies en organisaties in een organisatievorm (bijvoorbeeld een frontoffice/loket) of organisatieverband (bijvoorbeeld een sociaal wijkteam) om tot één brede aanpak te kunnen komen die alle leefgebieden bestrijkt. Het gaat hierbij dus om het interprofessioneel samenwerken, ook wel multidisciplinair, interdisciplinair en transdisciplinair genoemd (Rijsdijk, Hofhuis, ten Den & de Vries, 2015).
3. De methodische component. Het onderling afstemmen van verschillende deskundigheden en werkwijzen – de kennis en kunde van professionals – om tot één, op elkaar afgestemd plan voor de cliënt te kunnen komen (De Waal, Binkhorst & Scheijmans, 2014).

In onze optiek is het perspectief van(uit) de cliënt leidend bij integraal werken en zijn het organisatorische en methodische perspectief dienend om tot één samenhangend plan en uitvoering voor en met de cliënt te komen. In de praktijk ligt de nadruk echter vaak op wat er op organisatorisch vlak moet gebeuren om meer samenhang in het aanbod te creëren en blijft het eerste perspectief vaak onderbelicht.

Definitie

We hanteren de volgende definitie van integraal werken:

Integraal werken is in samenhang en afstemming domeinoverstijgend samenwerken aan effectieve en efficiënte hulp en ondersteuning bij hulpvragen van inwoners in de wijk, dichtbij en ter preventie van (escalatie van) problematiek. De ondersteuning is gericht op het zo snel, eenvoudig en duurzaam mogelijk oplossen van meervoudige problemen. Het versterken van de veerkracht van de samenleving, het vergroten van zelfregie, zelfredzaamheid en participatie en het benutten van het eigen netwerk daarbij, zijn vertrekpunt.

De plek van werk & inkomen in integrale aanpakken

Vanuit het perspectief van de inwoners gaat integraal werken dus om een samenhangende benadering, waarbij aandacht is voor alle leefgebieden. Werk en inkomen zijn twee belangrijke leefgebieden. Het is een basisbehoefte van mensen om mee te doen, te participeren. En het hebben van een inkomen is een belangrijke voorwaarde om je leven te kunnen inrichten. Toch zien we dat in de praktijk de verbinding van werk & inkomen met andere domeinen, verre van vanzelfsprekend is. Sterker nog: onderzoek laat zien dat in de periode 2014-2017 er steeds minder vaak medewerkers van de Dienst Werk en Inkomen deelnemen in de (wijk)teams (Arum & Enden, 2018)². Niet alleen het aantal medewerkers Werk en Inkomen in (wijk)teams daalt, ook het aantal (wijk)teams dat überhaupt taken op het gebied van werk en inkomen in het pakket

² Sinds 2014 nemen er steeds minder vaak medewerkers van de Dienst Werk en Inkomen deel in de (wijk)teams; van 55 procent in 2014 naar 37 procent in 2015 en 2017. Bron: [Sociale \(wijk\)teams opnieuw uitgelicht \(2018\)](#)

heeft, daalt in diezelfde periode gestaag³. Ook uit de verkenning Werk en inkomen in integrale aanpakken (2017), blijkt dat beleidsmatig het belang van een integrale aanpak hoog in het vaandel staat, maar de vertaling hiervan in de praktijk complex en weerbarstig is. Echte inhoudelijke verbinding van werk en inkomen met andere domeinen in een integrale benadering staat (nog) in de kinderschoenen. Daarom is ervoor gekozen dit ontwikkeltraject expliciet te richten op het dichter bij elkaar brengen van de werelden van werk & inkomen en zorg & welzijn.

1.3 OVER HET ONTWIKKELTRAJECT

Doel

Het programma Integraal Werken in de Wijk en Movisie hebben in 2017 het ontwikkeltraject Integraal werken in de wijk opgezet. Doel van dit traject is de ontwikkeling van integraal werken in de praktijk te stimuleren en met alle betrokken partijen een stap te zetten om dit te realiseren. Centrale vragen waren: hoe geef je vorm aan een integrale benadering van de burger, waarbij ondersteuning vanuit werk & inkomen en zorg & welzijn een samenhangend geheel vormt? Wat is er binnen de gemeente nodig om dit in de praktijk te realiseren? In het ontwikkeltraject zijn vijf gemeenten ondersteund met hun specifieke vraag op het gebied van integraal werken. Hun ervaringen zijn beschreven in hoofdstuk 3.

Opzet

Het ontwikkeltraject bestond uit drie onderdelen:

1. Verkennende eerste sessie om inzicht te krijgen in het vraagstuk in de betreffende gemeente.
2. Vervolgsessie met alle betrokkenen binnen de gemeente, gericht op het maken van afspraken of het ontwikkelen van gedeelde uitgangspunten om verandering rondom het vraagstuk te realiseren.
3. Gezamenlijke slotsessie met alle deelnemende partijen om van elkaar te leren.

Werkwijze en instrumenten

De sessies zijn op maat ingevuld. Hierbij is gebruikgemaakt van inhoudelijke, procesmatige en veranderkundige kennis op het gebied van integraliteit, samenwerking tussen verschillende disciplines, organisatieontwikkeling etc. In de sessies zijn verschillende methodieken ingezet om het vraagstuk te verkennen, het begrip integraal werken te duiden, integraal werken vanuit het perspectief van de inwoner te ervaren, verschillende waarden en perspectieven inzichtelijk te maken en vervolgens gedeelde uitgangspunten te bepalen en te komen tot afspraken. Een greep uit de ingezette methodieken en denkkaders:

3 In 2014 voerde ruim de helft (54 procent) van de sociale (wijk)teams taken uit op het gebied van werk en inkomen. In 2015 deed de helft van de teams dit (50 procent) en in 2017 is dat bij minder dan de helft het geval (45 procent). Bron: Sociale (wijk)teams opnieuw uitgelicht (2018)



- Participatiewiel Samenspel XXL (Movisie) – Het Participatiewiel Samenspel XXL is een methodiek om te ervaren wat integraal werken vanuit het perspectief van de inwoner betekent en wat er nodig is dit in de praktijk te brengen.
- Persona's (Movisie) - Een persona is een fictief persoon, die wordt bedacht door een groep mensen met een aantal dezelfde kenmerken, zoals mensen met een lichte verstandelijke beperking. Persona's helpen om meer te denken vanuit de leefwereld van de doelgroep zelf. De persona's kunnen op verschillende manieren worden gebruikt. In het ontwikkeltraject zijn ze gebruikt tijdens het Participatiewiel Samenspel XXL.
- Outcome gericht werken (Movisie) – Bij outcome gericht werken gaat het er om de activiteiten (beleid en uitvoering) zo in te richten dat zij bijdragen aan het behalen van het gewenste maatschappelijke effect. In het ontwikkeltraject is in één van de gemeenten specifiek gewerkt aan één onderdeel hiervan, namelijk het formuleren van de gewenste maatschappelijke outcome met behulp van een doelenboom.
- Waardendriehoek (Instituut voor Publieke Waarden). De Waardendriehoek is een model dat je kunt gebruiken in de analyse van de waardering van maatschappelijke initiatieven. In het ontwikkeltraject is het model gebruikt om de verschillende opvattingen van uitvoerend professionals t.a.v. de gewenste inrichting van de ondersteuning in een specifieke casus te duiden en een taal te vinden om daarover met elkaar het gesprek aan te gaan.

ROBERT

Ik ben 38 jaar. Tot voor kort woonde ik in een beschermde woongroep. Nu in een huurappartement in de stad en ik krijg begeleiding vanuit de ggz. Ik heb namelijk last van manisch depressiviteit, maar met medicatie begint die nu redelijk onder controle te komen. Mijn werk in de fietsenwerkplaats, een beschutte werkplek, gaat de laatste tijd best goed. Ik werk er 3 dagen in de week. Een dag per week doe ik mee met de dagactiviteiten van de ggz-instelling, dat is leuk en gezellig. Mijn begeleider is er dan ook. Door de klantmanager van de afdeling Werk & Inkomen is aangegeven dat hij denkt dat ik ook een reguliere baan als fietsenmaker aankan. Maar dat beangstigt me. Ik heb net de stap gezet naar zelfstandig wonen. Kan ik het tempo in zo'n zaak wel bijbenen? Ik slaap er slecht van....Mijn begeleider vindt dat ik voorlopig nog niet naar ander werk op zoek moet gaan. Wat ik zelf denk of kan is nog door geen van beiden aan mij gevraagd...



PROFESSIONALS VANUIT WERK & INKOMEN EN ZORG & WELZIJN

kunnen in situaties als die van Robert tegenover elkaar komen te staan. De klantmanager Werk en Inkomen ziet mogelijkheden voor 'stijging op de participatieladder,' terwijl de begeleider vanuit de zorg het wankel evenwicht ziet en het belang van een stressarme omgeving. De klantmanager zou als Robert werk vindt, tegemoetkomen aan de opgave om het aantal bijstandsgerechtigden terug te dringen. De begeleider wil graag dat Robert gebruik blijft maken van de dagactiviteiten voor een goede balans in de week en in zijn leven.



1.4 LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 leest u - op overkoepelend niveau - welke vraagstukken de vijf gemeenten in het ontwikkeltraject tegenkomen bij het vormgeven van een integrale manier van werken. Vervolgens vindt u in hoofdstuk 3 beschrijvingen van de vijf gemeenten in het ontwikkeltraject. Per gemeente staat een situatieschets, centrale vraag, aanpak en inrichting van het traject. Ook laten we de betrokkenen aan het woord over de opbrengsten en vervolgstappen die zij zien in de inrichting van integraal werken.



2

UITDAGENDE VRAAGSTUKKEN BIJ INTEGRAAL WERKEN

Al verschillen de vijf gemeenten qua inrichting van het sociaal domein alsook de vraag die centraal staat in het ontwikkeltraject, toch zien we een aantal vergelijkbare kwesties. Hieronder zijn deze beschreven. Per kwestie zijn een aantal vragen benoemd, die zijn te gebruiken om te achterhalen of en hoe dit onderwerp speelt in de eigen situatie. Deze vragen zijn gebundeld in de praatplaat 10 Uitdagende vragen voor de praktijk van integraal werken. Deze is te vinden in de bijlage, en te gebruiken als handvat om met elkaar in gesprek te gaan. Verderop in deze publicatie is te lezen hoe we hier in het ontwikkeltraject mee aan de slag zijn gegaan.

Vraagstukken op verschillende niveaus

Bij het realiseren van een integrale aanpak zijn diverse partijen op verschillende niveaus betrokken: gemeenten met overheidsbeleid, organisaties met organisatiebeleid, managers met richtlijnen, professionals met werkwijzen in hun uitvoeringspraktijk. Ieder werkt vanuit eigen scope en inhoud. Maar alle niveaus moeten goed op elkaar inwerken, wil je resultaat voor inwoners boeken.

De thema's die de vijf gemeenten in het ontwikkeltraject tegenkomen, hebben betrekking op het realiseren van deze samenhang. Om dit overzichtelijk te maken, ordenen we deze kwesties naar de volgende niveaus:

- Overkoepelend: op alle niveaus
- Inrichting van de uitvoering
- Samenwerking tussen professionals
- De cliënt centraal

2.1 OVERKOEPELEND OP ALLE NIVEAUS

SAMENHANG TUSSEN BELEID, MANAGEMENT EN UITVOERING



Zoals hiervoor aangegeven, zijn bij het inrichten van een integrale aanpak verschillende partijen - die werkzaam zijn vanuit verschillende niveaus - betrokken (Werk en Inkomen in integrale aanpakken, Movisie, 2017). Belangrijk voor een integrale manier van werken is dat de gemeente de aanpak op alle niveaus - van beleid tot werkvloer - goed doordenkt en congruent organiseert en faciliteert (Groot, Houten, Verweij & Haggenburg-Mohammed, 2017). Dat vraagt om dialoog tussen verschillende lagen binnen een organisatie. Om te begrijpen hoe beleid in de praktijk uitpakt, is het belangrijk open te staan voor de dagelijkse ervaringen van professionals. Zij geven het beleid inhoud door dit toe te passen in de praktijk (Lipksy, 1980). Zij moeten beleidsuitgangspunten en doelen - zoals zelfredzaamheid en participatie bevorderen, integrale ondersteuning bieden - namelijk vertalen naar concreet handelen in een specifieke casus (Spierts, van Pelt, van Rest & Verweij, 2017). In die vertaling wordt inzichtelijk dat algemene principes op meer manieren te interpreteren zijn, dat de concretisering heel complex is én dat uitgangspunten soms onderling met elkaar botsen.

Een voorbeeld: een gemeente heeft vijf leidende principes opgesteld die richtinggevend moeten zijn voor het handelen van de professional. Eén van die principes is 'de inwoner op één'. Wat betekent zo'n principe voor het handelen van een klantmanager - die óók de opdracht heeft mensen zo snel mogelijk toe te leiden naar betaalde arbeid - in een casus van een dertigjarige man die wel in staat is om betaald werk te doen, maar vanwege psychische problematiek eerst graag vrijwilligerswerk wil doen? Dit levert in de praktijk dilemma's op. Stelt de klantmanager de organisatie-opdracht centraal en stuurt hij op snelle toeleiding naar betaalde arbeid? Of geeft hij de wens van de inwoner voorrang en laat hij deze voorlopig vrijwilligerswerk doen?

Vragen

- Is er sprake van een gezamenlijk gedragen visie en daaruit voortvloeiende samenhangende aanpak vanuit beleid en praktijk?
- Is er afstemming tussen beleidsmedewerkers, management en uitvoerende professionals over de uitvoering van beleid?
- Is er contact tussen beleidsmakers, managers en uitvoering over de manier waarop de samenwerking verloopt?
- Worden signalen van uitvoerders meegenomen in de ontwikkeling van beleid en richtlijnen?

Meer weten?

- Onderzoek Arbeidstoeleiding in vijf Nederlandse gemeenten De kracht van congruente keuzes en kaders

OMGAAN MET CONFLICTERENDE OPDRACHTEN



In de gemeenten zien we dat professionals die ondersteuning of dienstverlening bieden aan inwoners soms te maken hebben met strijdige opdrachten. Bijvoorbeeld opdrachten vanuit verschillende wettelijke kaders, zoals Participatiewet en Wmo, of vanuit verschillende soorten organisaties, zoals het sociaal wijkteam en de regionale sociale dienst.

Neem een participatieconsulent die werkt vanuit een wijkteam én in dienst is bij de sociale dienst. De opdrachten van die verschillende organisaties kunnen elkaar bijten. Zoals de doelstelling vanuit het wijkteam om integraal en persoonsgericht te werken en vanuit de sociale dienst om de uitstroom uit de bijstand zo hoog mogelijk houden, of om te handhaven op fraude. Deze verschillende opdrachten kunnen in de praktijk voor professionals tot dilemma's leiden: bijvoorbeeld tussen handhaven versus ondersteunen, vraagstukken rondom privacy, wie heeft de regie – de professional of de cliënt?

Vragen

- Als je met verschillende professionals samenwerkt voor één huishouden, zie je dan wel eens dat jullie eigenlijk werken met verschillende opdrachten?
- Wat helpt om dan toch op één lijn te komen?
- Als teamleider of manager: welke opgave leg je bij de uitvoering neer? Stem je die eerst af met andere teamleiders of managers als dat relevant is? Krijg je weleens signalen vanuit de uitvoering over botsende opdrachten?

Meer weten?

- Ruimte geeft vaart, reflectietool toegang naar passende zorg en ondersteuning (zie bij Wettelijke grensconflicten)

OPENSTAAN VOOR VERANDERING



Een integrale aanpak realiseren, betekent nieuwe manieren van werken voor alle betrokken professionals: van uitvoerders zoals consultants, klantmanagers of sociaal werkers, tot managers en beleidsmedewerkers, afdelingshoofden en wethouders. Dit betekent voor alle betrokkenen een verandering van hun gedrag; niet meer werken zoals je gewend was, maar nieuwe wegen zoeken om die integrale aanpak optimaal vorm te geven. Daarom is het belangrijk dat alle partijen overtuigd zijn van de meerwaarde van integraal werken en dat ze allemaal de intentie hebben om hier naartoe te werken. In het ontwikkeltraject horen we dat het openstaan voor verandering - en je flexibel opstellen hierbij - heel belangrijk is. Een nieuwe manier van werken vraagt immers vaak veel van iedereen. Verandering brengt ook onzekerheid met zich mee: je neemt afscheid van het oude, maar je weet nog niet altijd hoe het nieuwe eruit ziet.

Vragen

- Is er een gezamenlijk besef bij betrokkenen wat de verandering betekent? Wordt hier expliciet over gesproken?
- Is er draagvlak voor de verandering? Gaat het – op den duur – leiden tot verbetering?
- Heb je zelf moeite met veranderingen? Merk je bij collega's dat die het lastig vinden om op een andere manier te werken?
- Wat heb je nodig van de organisatie om flexibeler te kunnen zijn?

Meer weten?

- Leren transformeren, hoe faciliteer je praktijkinnovatie in tijden van transitie?

2.2 INRICHTING VAN DE UITVOERING

REGIE VOEREN



In verschillende gemeenten zien we dat het vraagstuk van 'regie' belangrijk is. In complexe casuïstiek kan het onduidelijk zijn wie de regie heeft. Of het kan voorkomen dat meer partijen denken de regie te hebben, maar wie hierin beslissend is, is onduidelijk. In het ontwikkeltraject komt naar voren dat er verschillende definities en interpretaties van regie kunnen bestaan en het dus belangrijk is een gezamenlijke definitie van regie te hebben.

De website www.regiesociaaldomein.nl omschrijft de regisseur als volgt: De regisseur is verantwoordelijk voor het inventariseren van de gezinssituatie. Hij zorgt voor een integrale probleemanalyse, voor het opstellen van het integrale plan en voert de regie over de uitvoering van het plan. Hij doet dit samen met het gezin/huishouden en andere betrokken professionals⁴. Belangrijke vragen bij het invullen van regisseurschap zijn: wat zijn de verantwoordelijkheden van regisseur? En: wanneer en hoe wordt bepaald wie wanneer de regie heeft?

Vragen

- Is bij jullie vastgelegd wie wanneer de regie heeft?
- Is er een gezamenlijke definitie van wat regie in een casus betekent?
- Voel je je in staat om de regie te nemen? En wat als iemand anders de regie neemt of heeft? Hoe vind je dat? Wat betekent dat voor jouw rol?

Meer weten?

- www.regiesociaaldomein.nl (website van Toezicht Sociaal Domein)

⁴ www.regiesociaaldomein.nl/de-regisseur/verantwoordelijkheden

VRAAGVERHELDERING LEVENSBREED



We kunnen drie aspecten van integraal werken onderscheiden:

1) de integrale benadering van de cliënt, 2) organisatorische en 3) methodische aspecten die nodig zijn om dat te realiseren. Een integrale benadering betekent de situatie van de cliënt in zijn geheel in kaart brengen. Stel iemand komt binnen met een enkelvoudige vraag, bijvoorbeeld met financiële problemen. Als alleen gekeken wordt naar de vraag van de cliënt op dit levensgebied, bestaat het risico dat verwante problemen op andere leefgebieden dan niet in beeld komen. Een levensbrede vraagverheldering – op alle levensgebieden – kan hierbij helpend zijn. Het is nuttig gedeelde uitgangspunten van vraagverheldering vast te stellen, zeker wanneer professionals die de vraagverheldering uitvoeren, bij verschillende organisaties werkzaam zijn. Door deze uitgangspunten gezamenlijk vast te stellen en dus met elkaar het gesprek hierover aan te gaan, deel je het verhaal achter de uitgangspunten en werk je aan een gedeelde taal. Dat maakt de uitgangspunten concreet en vergroot de toepasbaarheid in de praktijk. Zonder het gesprek over de uitgangspunten, is het mogelijk dat het 'lege' uitgangspunten blijven.

Vragen

- Hoe zorg je ervoor dat je verkent of er ook op andere leefgebieden problemen spelen? Ook als niet meteen duidelijk is dat het om meervoudige problematiek gaat?
- Hebben jullie een gedeelde manier van vraagverheldering? Werken jullie volgens bepaalde uitgangspunten? En hoe verloopt het vertalen daarvan in de praktijk?

Meer weten?

- Wat telt: een nieuw gesprekinstrument voor wijkteams

2.3 SAMENWERKING TUSSEN PROFESSIONALS

BEKEND MAAKT BEMIND



In de verschillende sessies van het ontwikkeltraject wordt het belang bevestigd van elkaar kennen, ontmoeten, en begrijpen waarom je doet wat je doet. Dit is een rode draad in het bevorderen van de samenwerking tussen verschillende domeinen. In de gemeenten komt naar voren dat er soms vooroordelen bestaan tussen professionals, omdat men elkaar niet goed kent en begrijpt. Dit kan op allerlei niveaus voorkomen: in de uitvoering, management, beleid, bestuur.

Elkaar ontmoeten en leren over elkaars werkwijze is belangrijk. Ook uit de literatuur komt naar voren dat een belangrijke succesfactor voor interprofessioneel samenwerken, het begrijpen en kunnen waarderen van elkaars professionele rollen en verantwoordelijkheden is (Rijsdijk, L. E., Hofhuis, J., Den, L. M. ten, & Vries, S. de., 2015). Om dat te kunnen, moet je elkaar (af en toe) ontmoeten.

Vragen

- Hoe goed ken je je collega's? Kun je voldoende goed samenwerken, zodat de inwoner op de beste manier geholpen wordt?
- Ontmoet je collega's of samenwerkingspartners? Weet je voldoende wat hun rollen en verantwoordelijkheden zijn?
- Is er voldoende tijd en ruimte om elkaar te ontmoeten en om af te stemmen? Hoe zou je dat kunnen realiseren?
- Is er wederzijds begrip voor elkaars vak(inhoud) en hoe dit elkaar kan versterken of juist kan frustreren?

Meer weten?

- 'Doen durven of de waarheid' een kaartspel om de interdisciplinaire samenwerking in het wijkteam te versterken.



SAMENWERKING VRAAGT TIJDSINVESTERING

De partijen die deelnemen aan het ontwikkeltraject vertellen dat het ontwikkelen van samenwerking en elkaars vak, denk- en werkwijze leren kennen, echt tijd kost. Tijd om bijvoorbeeld samen op huisbezoek te gaan of casuïstiek te bespreken. Tijd om elkaars taal te leren spreken, tijd om elkaars werkwijze en de redenen daarachter te leren kennen. Belangrijk is dat daarvoor ruimte is. Het is een tijdsinvestering. De verwachting is dat dit winst zal opleveren

Vragen

- Neem of krijg je de tijd om de denk- en werkwijze van je collega of samenwerkingspartner te leren kennen?
- Is er overleg over prangende vraagstukken, bijvoorbeeld aan de hand van casuïstiek?
- Geef je als manager of beleidsmaker professionals in de uitvoering de ruimte en tijd om de samenwerking te ontwikkelen?

Meer weten?

- Samenwerken tussen zorg en welzijn; nu is de tijd

ZICHT OP JE EIGEN EXPERTISE ÉN GRENZEN DAARVAN DURVEN AANGEVEN



Een integrale aanpak vormgeven stelt nieuwe eisen aan de vaardigheden en expertise van professionals. In de meerderheid van de gemeenten zijn wijkteams actief van waaruit zorg en ondersteuning geboden wordt⁵. Uit onderzoek komt naar voren dat 72% van de wijkteams medewerkers heeft die als T-shaped professional actief zijn (Arum, S., Enden, T. van, 2018). T-shaped professional betekent een combinatie van een generalist en specialist, namelijk een professional die een eigen specialisme heeft, maar naar buiten toe als generalist optreedt en signaleert.

In de gemeenten in het ontwikkeltraject komt naar voren dat het – in die context van veranderende eisen aan professionals – belangrijk is zicht te hebben op je eigen expertise en durven aan te geven als je expertise niet toereikend is voor de hulpvraag waaraan je werkt. Dat kan soms lastig zijn. Het vraagt namelijk om je kwetsbaar op durven stellen en vertrouwen op je collega's.

Vragen

- Heb je zicht op jouw eigen kennis en ervaring?
- Ben je je bewust wanneer het nodig is om er expertise bij te halen?
- Durf je hulp te vragen aan een collega? Wat heb je nodig om dit tijdig te doen?
- Heb je als manager of beleidsmaker een duidelijk beeld bij de expertise die nodig is om de opgave goed uit te kunnen voeren?

Meer weten?

- Kennisbouwstenen voor professionals die integraal werken in de wijk
- Reflectietool Ruimte geeft vaart, toegang naar passende zorg en ondersteuning.

⁵ In 2015 werkt 87% van de gemeenten met wijkteams, in 2017 is dat 83%. Bron: Arum, S., Enden, T. van. (2018) Sociale (wijk)teams opnieuw uitgelicht. Derde landelijke peiling onder gemeenten. Movisie.

2.4 DE CLIËNT CENTRAAL

INVLOED VAN DE CLIËNT



Tijdens het ontwikkeltraject gebruikten we verschillende werkvormen die de ervaringen van de cliënt centraal stellen, zoals het Participatiewiel Samenspel XXL. Tijdens het spelen van dit spel ervaren de betrokkenen vanuit beleid, management en uitvoering het belang van het centraal stellen van het perspectief van de cliënt en de regie bij de cliënt. Een conclusie uit het Participatiewiel Samenspel XXL was bijvoorbeeld dat in een echte casus van het desbetreffende wijkteam de inwoner vooral bezig is met het managen van alle professionals en het voldoen aan de verwachtingen van individuele professionals. Professionals die allemaal hun best doen vanuit de beste bedoelingen, maar van elkaar niet altijd goed weten wat de andere professional doet. Men komt tot de conclusie dat professionals de regie van de inwoner hebben afgenomen.

Terwijl ieder mens recht heeft op, en baat heeft bij, eigen regie. Professionals moeten aansluiten bij de wensen van hun cliënten. Zij moeten respecteren dat de cliënt zijn of haar leven zelf, naar eigen keuze, inricht. In het ontwikkeltraject wordt het belang van eigen regie onderschreven. We zien ook dat het in de praktijk brengen hiervan niet eenvoudig is. Wat betekent het voor de rol van de professional bijvoorbeeld?

Vragen

- Hoe kun je ervoor zorgen dat cliënten zoveel mogelijk zelf aan het stuur zitten?
- En hoe voorkom je dat cliënten vooral druk zijn met het 'te woord staan' van de verschillende hulpverleners?

Meer weten?

- Wat werkt bij eigen regie? In het dossier *Wat Werkt bij eigen regie?* worden de werkzame elementen van eigen regie en de theoretische onderbouwing toegelicht. Ook staan de competenties die eigen regie vraagt van professionals in het dossier beschreven.

OPLOSSING OP MAAT



Ondersteuning op maat, samenhangend en aansluitend bij de behoeften en situatie van de inwoner. Dat was één van de beloften van de decentralisaties. De inwoner was dan ook het centrale uitgangspunt in het ontwikkeltraject. De wensen, behoeften en mogelijkheden van de inwoner als uitgangspunt van de ondersteuning. Dit hebben we bijvoorbeeld vormgegeven door het spelen van het Participatiewiel Samenspel XXL. In het ontwikkeltraject hebben we gezien dat - ondanks dat de partijen uitgaan van dit principe - het in de praktijk brengen hiervan ingewikkeld is. Oplossingen op maat realiseren, vraagt om een andere manier van denken en handelen bij professional. In plaats van de vraag 'Waar heeft iemand recht op?' zou de vraag 'Wat is hier nodig?' centraal moeten staan.' Dat leidt tot andere, beter passende oplossingen. De enige die deze vraag echt kan beantwoorden, is (in principe) de inwoner zelf.

Vragen

- Hoe kijk je naar de situatie van de inwoner en hoe kom je - met hem/haar - tot een keuze over de best passende ondersteuning in de situatie?
- Luister je écht naar de behoeften en voorkeuren van de inwoner?
- Wat doe je met botsende waarden als wensen van inwoners niet stroken met jouw professionele opvattingen?
- Wat betekent 'het perspectief van de inwoner centraal' voor jouw werk als manager?
- Wat betekent 'het perspectief van de inwoner centraal' voor jouw werk als beleidsmaker?

Meer weten?

- [Beleef kippenvelmomenten op het Participatiewiel Samenspel XXL](#)



DE PRAKTIJK IN BEELD

In dit onderdeel leest u meer over de vijf gemeenten waar het ontwikkeltraject plaatsvond. Per gemeente vindt u een korte situatieschets, de centrale vraag, aanpak en inrichting van het traject. Ook laten we de betrokkenen aan het woord over de opgedane ervaringen en de vervolgstappen die zij zien in de inrichting van integraal werken.

HET ONTWIKKELTRAJECT IN APELDOORN

Situatieschets

Gemeente Apeldoorn was juist met de pilot 'integraal werken in de wijk' gestart om de ondersteuning van inwoners op het vlak van welzijn, participatie en zorg meer in samenhang te organiseren en aan te bieden. In vier Centra voor Maatschappelijke Ondersteuning zijn verschillende disciplines gaan samenwerken: het Sociaal Wijkteam voor meervoudige problematiek, de Welzijnsnetwerken, Wmo-frontoffice, Activering en Schuldhulpverlening. Integraal werken is daarbij een populaire term, maar – zo vroeg men zich af - hebben we het wel allemaal over hetzelfde? In de pilot wordt daarom vanuit een 'methodisch spoor' (naast een 'organisatorisch spoor') gewerkt aan een gedeelde visie op integraal werken, sociaal-domein-breed.

Centrale vraag

De volgende vragen stonden centraal in het ontwikkeltraject:

- ▶ Wat betekent integraal kijken en handelen, met de inwoner op 1, in de praktijk?
- ▶ Hoe geven we daar vorm aan – sociaal domein breed - vanuit een gedeelde blik?

De 'inwoner op 1' is één van de leidende principes op basis waarvan gemeente Apeldoorn de decentralisaties vormgeeft. Zij wil samen met organisaties in het sociaal domein zorgen dat voorzieningen zo goed mogelijk aansluiten op de behoeften van inwoners, en daarbij het perspectief van de inwoner leidend maken in de manier waarop ondersteuning wordt geboden en georganiseerd. Ofschoon partijen het over dit principe snel eens waren, bleek het in de praktijk lastig te realiseren. Door een verkokerde organisatie bleek het lastig om daadwerkelijk naast de inwoner te gaan staan. De verwachting is dat door vanuit een gedeelde benadering de ondersteuning vorm te geven, het gemakkelijker wordt om te schakelen en verbindingen te leggen, over organisatiegrenzen heen te kijken en verantwoordelijkheden te delen.

Aanpak

Twee werksessies zijn georganiseerd, voorbereid en begeleid door Movisie/Integraal Werken in de Wijk en de gemeente. Een gemengd gezelschap van uitvoerders, beleidsadviseurs en managers – vanuit de sectoren welzijn, (jeugd)zorg, werk en inkomen - ging aan de slag met bovengenoemde vragen. In de eerste werksessie vond een eerste verkenning plaats van het begrip 'integraal werken'. Via het Participatiewiel Samenspel XXL van Movisie werd zichtbaar hoe moeilijk het is om overzicht te houden over alle hulpverleners en het informele netwerk dat om een inwoner heen staat, en hoe makkelijk je *over* de inwoner in plaats van *met* de inwoner praat. Vervolgens is de koppeling gemaakt met het gewenste gedrag van professionals: wat zie ik mijzelf doen als ik integraal werk? Tijdens de tweede werksessie is samen gezocht naar bouwstenen van integraal werken met betrekking tot vraagverheldering. Hoe kom je tot vraagverheldering met een cliënt of gezin, die samenhangend is en aandacht heeft voor alle leefgebieden? Perspectief hierbij was de integrale benadering vanuit het perspectief van de cliënt (zie paragraaf 1.2).

Naast het methodisch spoor – waar het ontwikkeltraject deel van uitmaakte – loopt er in de pilot een organisatorisch spoor. Daarin wordt binnen de Centra voor Maatschappelijke Ondersteuning gezocht naar het samenbrengen van verschillende werkwijzen, opdat betrokken professionals elkaar beter weten te vinden.

Vervolg

De ontwikkeling van integraal werken is voor Apeldoorn iets dat niet aan de ontwerptafel kan worden uitgedacht. Dat betekent voor hen ten eerste dat het een proces is dat men daadwerkelijk integraal aan moeten pakken: ze moeten het samen aangaan, zodat het een gedragen ontwikkeling wordt. Dat betekent ten tweede dat het gaat om het vinden van een balans tussen praten en doen. Enerzijds moet er tijd zijn om gedeelde uitgangspunten te formuleren. Dat is belangrijk om te voorkomen dat er tijdens het proces interpretatieverschillen blijken te zijn die de voortgang frustreren. Anderzijds is integraal werken niet in één keer te ontwerpen en implementeren, maar moet het via de lerende praktijk vorm krijgen. Integraal werken is een abstract begrip: pas bij de vertaling naar gedrag en werkwijzen, wordt het grijpbaar.

De gemeente en haar samenwerkingspartners staan aan het begin van een verdere ontwikkeling. De samenwerking in de Centra voor Maatschappelijke Ondersteuning (CMO) is recent ontstaan en partijen werken nu aan verbetering van de organisatie en methodiek(en). De komende tijd vindt een vertaling van de opgedane inzichten plaats naar concrete resultaten:

- Een ontwikkelagenda voor het CMO waarin het handelen vanuit een gezamenlijke blik op integraal werken een prominente plek krijgt.
- Een gezamenlijke werkwijze voor integrale vraagverheldering; herkenbaar voor professionals en inwoners. Daarbij wil men komen tot een gedeelde taal, die gekoppeld is aan gedrag.

Een uitdaging voor de gemeente is daarbij het voorkomen van een 'afstemmingscircus': hoe kunnen we op een efficiënte en effectieve manier samenwerking faciliteren, zonder dat we een hele nieuwe overlegstructuur/bureaucratie op gaan tuigen?

Serge Delfos, kwartiermaker sociaal team vanuit de gemeente:

“ Soms is de gemeente een veelkoppig monster ”

Waarom een integrale aanpak?

‘Ik werk bij de gemeente dus ik mag het zeggen: de gemeente kan een veelkoppig monster zijn, een monster dat met verschillende monden spreekt. Niet alle takken van sport spreken dezelfde taal. Dat is één van de redenen waarom we Movisie gevraagd hebben om ons te helpen met een integrale aanpak. Zodat de werelden van werk & inkomen en zorg & ondersteuning dichter bij elkaar komen.’

Wat hebben jullie in het traject gedaan?

‘We hebben eerst onderzocht wat we verstaan onder integraal werken. Wat zijn voor ons de belangrijkste uitgangspunten? Vervolgens gaat het om de vraag: hoe vertaal je die naar de praktijk? Ik zal een voorbeeld geven. We roepen bij de gemeente dat de inwoner centraal moet staan. Dat is een uitgangspunt. Maar wat betekent dat voor integraal werken in de praktijk? Waaruit blijkt dat we integraal werken?’

Wat is voor jou integraal werken?

‘Dat je niet alleen je eigen stukje oppakt, maar je medeverantwoordelijk voelt voor het geheel. Dat je bereid bent om over de grens te kijken als dat nodig is. Dat je geen blinde vlek hebt voor de terreinen van je collega’s. Kortom, niet alleen met je eigen ding bezig zijn maar het in samenhang bezien en dan ook samen oppakken. Met daarbij een hoofdrol voor de cliënt zelf.’

Wat heb je geleerd in dit traject?

‘Dat we een cliënt soms verstikken. We deden een rollenspel over een casus uit onze gemeente. Een medewerker speelde de cliënt, de anderen stonden er omheen. Een voogd, een

maatschappelijk werker, een medewerker van de gemeente, noem maar op. We zagen het meteen: hier zijn wel héél veel mensen bezig met een cliënt. Iedereen doet z’n stinkende best, maar beseft niet dat de cliënt een uur later met een andere hulpverlener hetzelfde gesprek voert. Een cliënt krijgt nauwelijks de kans om zelf de regie te pakken. We zijn zoveel bezig met elkaar dat we vergeten om te kijken naar wat de cliënt zelf kan.’

Wat gaat Apeldoorn veranderen?

‘Participatie - of beter gezegd meedoen - blijkt een oplossing voor veel problemen. We gaan dit daarom vanzelfsprekender inzetten. Een pilot in onze gemeente heeft verrassende resultaten opgeleverd. Bedenk dat onze sociale wijkteams zich richten op gezinnen met meervoudige problemen. We hadden verwacht dat we deze cliënten niet gemakkelijk zouden kunnen activeren. Wat blijkt? De helft van de cliënten die nog niet actief waren, hebben een stap vooruit gezet. Een derde is aan het werk gegaan en twee derde is onbetaald actief geworden. Dit is gelukt omdat we het integraal hebben aangepakt.’

Belangrijkste leermoment?

‘Er is een cliënt met een gezin met veel problemen. Als gemeente voerden we met haar een gesprek over dagbesteding. Dat wil ik wel, zei die mevrouw. Maar kijk eens naar mijn agenda. Het bleek dat ze bijna elke dag een afspraak had met een hulpverlener. Met de beste bedoelingen hebben we de agenda van die mevrouw helemaal volgepland. Daarom gaan we meer werken met één persoon die de regie heeft.’

HET ONTWIKKELTRAJECT IN DE ABG-GEMEENTEN

Situatieschets

ABG-gemeenten staat voor Alphen-Chaam, Baarle-Nassau en Gilze en Rijen. Vanaf 1 januari 2016 werken medewerkers van deze gemeenten samen in één ambtelijke organisatie: de ABG-organisatie. De drie gemeenten zijn zelfstandig, met een eigen gemeenteraad en college van burgemeester en wethouders.

Binnen de ABG-gemeenten is een aanpak gestart om integraal werken verder te bevorderen. Onderdeel van deze aanpak zijn een leertraject en een herinrichting van de toegang, waarbij de samenwerking met professionele partners en vrijwilligersorganisaties wordt geïntensiveerd. Centraal staan de geformuleerde 'leidende principes': men heeft hierin met elkaar afgesproken hoe men wil werken; en wat men bedoelt met 'werken volgens de bedoeling'.

Centrale vraag

In het ontwikkeltraject stond de volgende vraag centraal:

- ▶ Hoe komen we tot een breed gedragen maatschappelijke outcome van zinvolle daginvulling?

Deze vraag is gekozen, omdat men merkte dat er vanuit verschillende wettelijke kaders, zoals Wmo en Participatiewet verschillend gekeken werd naar 'participatie'. Er bestaat veel spraakverwarring rondom een aantal begrippen, zoals arbeidsmatige dagbesteding. Dit belemmert samenwerken en integraal werken.

Aanpak

Er zijn drie groepen uitgenodigd om mee te doen aan dit ontwikkeltraject: (1) inwoners (2) aanbieders en (3) medewerkers van de gemeente. Het traject is gericht op integraal en outcomegericht werken aan dagbesteding. In twee sessies is met deze groep deelnemers gewerkt aan een doelenboom voor zinvolle daginvulling. Met elkaar hebben de deelnemers uitgewerkt wat het begrip zinvolle daginvulling betekent, wat ze beogen te bereiken en aan welke subdoelen is te zien of het doel bereikt is. Deelnemers hebben hiertoe de waarden en behoeften van een zinvolle daginvulling met elkaar gedeeld en geprioriteerd.

Naast het ontwikkeltraject van Movisie zijn er twee bijeenkomsten 'GEK' (Gebruik Elkaars Kwaliteiten) georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomsten hebben de gemeentelijke consultants, werkzaam in het sociaal domein op een andere, onorthodoxe, manier elkaars kwaliteiten ontdekt.

Vervolg

Door het ontwikkeltraject is het belang van kijken naar de individuele mens onderstreept. Ook is inzichtelijk geworden dat de ervaringen en inbreng van deelnemers duidelijk maken hoe werken volgens de bedoeling eruit kan zien; eigen regie, keuzevrijheid, focus op talenten. Voor de verdere ontwikkeling van integraal werken in de toekomst ziet de gemeente de volgende uitdagingen:

- Versterken rol van de inwoner: aansluiten bij hun leefwereld en eigen regie bevorderen.
- Samenwerking met andere organisaties verbeteren.
- Verder ontschotten van budgetten en regelgeving (systeemblokkades).
- Een nieuw handelingskader om werken volgens de bedoeling te faciliteren.

Isabelle Buvelot, gemeentelijk Teamleider Sociaal Domein:

“ Het is de moeite waard om uit je eigen wereld te stappen ”

Wat doen jullie in dit traject?

‘We zijn aan de slag gegaan met dagbesteding. Hoe kunnen we rondom dagbesteding integraal werken? We proberen al een tijdje de clusters te mengen, maar in de praktijk zien we dat er pas laat geschakeld wordt vanuit zorg naar participatie of andersom.’

Met wie doen jullie dit?

‘We hebben drie groepen uitgenodigd om mee te doen aan dit ontwikkeltraject: klanten – dus ouders, jongeren, mensen die al jaren thuis zitten – aanbieders zoals MEE, vrijwilligerswerk en de zorgboerderij en medewerkers van verschillende clusters binnen de gemeente.’

Hoe pakken jullie het aan?

‘We hebben volgens een doelenboom gewerkt. We zijn bij onszelf begonnen: wat is voor onszelf een zinvolle daginvulling? Dat werkte heel goed. Het voorkomt dat je vanuit anderen en vanuit kaders redeneert. Zo ontdek je de diversiteit in de groep en wat iedereen verstaat onder een zinvolle daginvulling. Iedereen heeft een ander perspectief en andere wensen. Er ontstonden boeiende gesprekken, je gaat je automatisch verdiepen in de wereld van anderen.’

Wat levert het jullie op?

‘Na twee sessies van slechts anderhalf uur hadden we duidelijk waarom integraal werken belangrijk is. We ontdekten dat we vanuit onze eigen koker denken. Dat we vergeten om

vanuit participatie vragen te stellen over zorg en andersom. We krijgen nog één bijeenkomst, waarin we concrete acties gaan formuleren. Maar nu al zoeken we elkaar vaker op.’

Wat heb je zelf geleerd?

‘Ik heb ontdekt dat het de moeite waard is om uit je eigen wereld te stappen en naar individuele mensen te kijken. Het komt veel meer aan als je praat met een klant, als je je inleeft en hoort hoe iemand leeft. In ons groep zat een hoog-opgeleide vrouw die al jaren niet meer werkte vanwege psychische problemen. We hebben heel veel instrumenten – zoals een plek op een tuin – maar het lukt maar niet om iets te vinden dat bij haar aansluit. Nu zijn we gedwongen om na te denken: wat sluit wel bij haar aan? Wat wil zij zelf?’

Wat doen jullie nu anders?

‘Beter kijken naar individuele mensen. Elke persoon en elke situatie is anders. Niemand past in een concept. Dat vraagt om lef. Niets doen is geen optie. Je wilt dat mensen geluk ervaren in hun leven. Dat ze zinvol bezig kunnen zijn. Integraal werken kun je heel groot maken, maar dan is het niet meer vast te pakken. Wij hebben het klein gemaakt en dat geeft ruimte. Het geeft mij persoonlijk ook energie. Ik ben blij met dit traject. Ik weet nu dat ik de goede dingen doe.’

HET ONTWIKKELTRAJECT IN HELLENDOORN

Situatieschets

De gemeente Hellendoorn is vanaf februari 2017 gaan experimenteren met een nieuwe organisatievorm in het sociaal domein: het gebiedsteam. Er is één gebiedsteam gestart voor het werkgebied Nijverdal Zuid in de vorm van een pilot. Met als doel om een betere invulling te geven aan integraal samenwerken, vraaggericht werken en de regiefunctie. Het werkgebied Nijverdal Zuid is gekozen, omdat hier vaak complexe problematiek voorkomt. Daarnaast komt dit werkgebied overeen met de indeling in woonservicegebieden.

De gemeentelijke toegang tot het sociaal domein is in de gemeente Hellendoorn georganiseerd via het Team Werk en Zorg. In dit team zijn drie subgroepen werkzaam: Participatiewetconsulenten, Jeugdconsulenten en Wmo-consulenten. In het gebiedsteam Nijverdal Zuid zijn consulenten met deze drie achtergronden werkzaam, aangevuld met een juridisch adviseur (totaal 9 personen). Gezamenlijk werken zij aan integrale oplossingen voor hulpvragen van inwoners uit Nijverdal Zuid.

Centrale vraag

In het ontwikkeltraject stond de volgende vraag centraal:

- Hoe kan het gebiedsteam Nijverdal Zuid echt uitvoering geven aan het uitgangspunt één gezin, één plan, één regisseur?

Voor deze vraag is gekozen, omdat sinds de start van het gebiedsteam blijkt dat dit niet eenvoudig is. De gemeente Hellendoorn wilde het ontwikkeltraject graag benutten om op deze vraag te reflecteren en gezamenlijke antwoorden te vinden.

Aanpak

Het ontwikkeltraject bestond uit twee werksessies. Hieraan nam het gehele gebiedsteam deel, evenals de coördinatoren van de gemeentelijke consulenten. In de eerste sessie is het Participatiewiel Samenspel XXL gespeeld en aan de hand daarvan hebben deelnemers gereflecteerd op wat integraal werken is en vraagt. Dat is vervolgens verder aangescherpt door aan de hand van associatiekaarten uit te wisselen wat deelnemers onder integraal werken verstaan. Veelzeggend was daarbij de zin: 'We kijken naar hetzelfde, maar zien allemaal iets anders.' In de tweede sessie is via de waardendriehoek van Instituut voor Publieke Waarden gereflecteerd op de opbrengsten van de vorige keer. De perspectieven van de professionals op de richting van de ondersteuning in casuïstiek zijn geduid met de waarden betrokkenheid, rendement en legitimiteit.

Vervolgens hebben deelnemers gewerkt aan een gezamenlijke ambitie voor het gebiedsteam. Er bleek grotendeels een gezamenlijk beeld te bestaan van de inhoudelijke ambitie. Maar over *hoe* deze inhoudelijke ambitie in praktijk te realiseren, bleek nog veel (te) onduidelijk. Door aan de hand van casuïstiek hierover in gesprek te gaan, werd helder waar de behoefte lag. Er is behoefte aan het verder uitwerken van de gezamenlijke werkwijze van het gebiedsteam. Bijvoorbeeld rond vraagverheldering, regievoering en hoe te komen tot oplossingen die aansluiten bij 'de bedoeling'.

Naast het ontwikkeltraject werd in Hellendoorn al gewerkt aan de doorontwikkeling van het gebiedsteam. Hiervoor zijn heidagen georganiseerd, is een bijeenkomst geweest over de omgekeerde toets, vindt casuïstiekbespreking plaats en kent het gebiedsteam een eigen overleg.

Vervolg

De gezamenlijke werkwijze van het gebiedsteam wordt verder uitgewerkt. Bijvoorbeeld waar het gaat over vraagverheldering en het voeren van casusregie. Ook de manier waarop het casuïstiekoverleg invulling krijgt, wordt verder doorontwikkeld. Voor de toekomst is de verwachting dat er meer gebiedsteams komen. De uitdaging is en blijft om goed met elkaar te communiceren, zowel binnen het gebiedsteam als tussen coördinatoren en het gebiedsteam. Alleen als iedereen elkaar werkelijk verstaat en dezelfde ambitie voor ogen heeft, kun je gezamenlijk werken aan de realisatie daarvan.

Bianca Bruinsma, coördinator sociaal team vanuit de gemeente:

“ Het helpt om in één ruimte te zitten ”

Waarom een ontwikkeltraject?

‘Een collega uit het gebiedsteam las de oproep van Movisie en dacht: dat is iets voor ons! Sinds februari 2017 werken we in Hellendoorn met een gebiedsteam. Daar zitten negen mensen in van de Wmo, de Participatiewet en de Jeugdwet. Het team is enthousiast gestart, maar door ziekte van de voormalig leidinggevende en door de werkdruk hebben medewerkers het gevoel dat de ontwikkeling stil is komen te liggen. Het ontwikkeltraject leek ons handig om écht integraal te gaan werken.’

Wat is voor jou integraal werken?

‘Eén gezin, één plan en één regisseur. Dat is waar het uiteindelijk om gaat. Een gebiedsteam is hier de perfecte oplossing voor. Vanuit drie verschillende specialismen werk je integraal aan dezelfde casus. Denk maar eens vanuit klanten. Zij zeggen niet: dat is iemand van de Wmo of van Jeugd. Zij zien ons als vertegenwoordigers van de gemeente.’

Jullie sleutel tot succes?

‘Een grote succesfactor van het gebiedsteam is dat we fysiek bij elkaar in één ruimte zitten. Dat doen we vanaf het begin. Je ziet elkaar, je hoort elkaar en daardoor ga je vanzelf meer samenwerken. Ik zie ook dat de samenwerking heel natuurlijk verloopt. Buiten dit team zie ik collega's werken aan een moeilijke casus waarbij een collega uit een ander specialisme veel later betrokken wordt. In het gebiedsteam gaat dat sneller. Wellicht ook door meer bewustwording op de voordelen van integraal samenwerken.’

Wat heb je geleerd van het traject?

‘Dat we hetzelfde bedoelen, maar het anders zeggen. Er waren verschillende definities over integraal samenwerken. Na een discussie bleek

dat we eigenlijk allemaal dezelfde ambitie en hetzelfde doel voor ogen hadden, we gaven er alleen andere woorden aan. Het duurde even voordat we door hadden dat we hetzelfde willen: de klant centraal en zelf de regie. Integraal samenwerken helpt ons daarbij. Dankzij dit traject staan we stil bij wat we doen en zijn we ons bewust dat we hetzelfde willen.’

Belangrijkste leermoment?

‘Het besef dat we verder zijn met integraal werken dan ik en het team dachten. Ik dacht dat het gebiedsteam een tijdje stil lag door personeelsperikelen en de werkdruk. Maar ik zie nu dat we ondanks die perikelen steeds meer integraal zijn gaan samenwerken. We gaan bijvoorbeeld samen op huisbezoek en we bespreken gezamenlijk casussen. We hebben wel degelijk stappen gezet in de ontwikkeling van het team.’

Wat had je achteraf anders gedaan?

‘We hadden vanaf het begin duidelijke kaders moeten afspreken. We hadden de omgeving en het gebied niet goed in beeld. Mede daardoor hebben we nu veel aanvragen in verhouding tot wat we aankunnen. We hebben de gebiedsteams inhoudelijk aangevlogen, zonder na te denken over vragen als: bestrijken we wel het juiste servicegebied? Hoeveel aanvragen kunnen we dit jaar verwachten? Hoe gaat de toekomst eruit zien?’

Hoe gaan jullie nu verder?

‘In vervolg op het ontwikkeltraject gaan we het ‘hoe’ verder uitwerken: betere vraagverheldering, bepalen wie in een casus regie heeft, het uitwerken van de omgekeerde toets. Na de zomer willen we meer gebiedsteams opzetten. We zien nu dat het werkt!’

HET ONTWIKKELTRAJECT RSD IN UTRECHTSE HEUVELRUG EN ZEIST

Situatieschets

De Regionale Sociale Dienst Kromme Rijn Heuvelrug (hierna: RSD) is werkzaam in vijf gemeenten, waaronder de gemeente Utrechtse Heuvelrug en Zeist. In beide gemeenten wordt de Participatiewet en de Wet Gemeentelijke Schuldhulpverlening uitgevoerd door de RSD. In Utrechtse Heuvelrug zijn drie dorpssteams actief die inwoners ondersteunen bij zorg en welzijn, werk en inkomen en zorg voor jeugd. In gemeente Zeist zijn vijf sociale teams actief die inwoners ondersteunen bij zorg en welzijn. Het Centrum voor Jeugd en Gezin ondersteunt daarnaast gezinnen. De dorpssteams en de sociale teams zijn een belangrijke samenwerkingspartner voor de RSD als het gaat om doorverwijzen en het bieden van een integrale dienstverlening. De afgelopen twee jaar is de samenwerking intensiever geworden. Er komen wel ook (meer) casussen naar voren, waarbij het wringt. In de gemeenten Utrechtse Heuvelrug en Zeist vond het ontwikkeltraject plaats. Deze beschrijving is vanuit het perspectief van de RSD geschreven.

Centrale vraag

Hoewel de samenwerking steeds intensiever wordt, lijken de RSD en de teams ook kritischer naar elkaar te worden. Het blijkt ingewikkeld om met elkaar het gesprek aan te gaan, wanneer het gaat om complexe casussen, zoals inkomenskwesties of fraude. Hoewel betrokkenen een vergelijkbaar doel hebben, lijken ze soms tegenover elkaar te staan. 'Ons verschil in perspectief is ook te zien in de verschillende termen die we gebruiken voor dezelfde dingen', wordt gezegd. De centrale vraag in het ontwikkeltraject:

- ▶ Hoe komen we tot een dialoog tussen de verschillende domeinen om de best mogelijke ondersteuning/dienstverlening voor de inwoner/ klant te realiseren?

Aanpak

In beide gemeenten hebben bijeenkomsten plaatsgevonden met als thema het verbeteren van de samenwerking. Er is met het Participatiewiel gewerkt aan de hand van een persona. Op grond hiervan is nagedacht over de samenwerking. Welke taakopvattingen liggen eraan ten grondslag en welke dilemma's komen we hierin tegen? In Utrechtse Heuvelrug is doorgesproken over opvattingen van professionals die onder de ijsberg - 'niet zichtbaar' - tot bepaalde gebeurtenissen boven de ijsberg - 'wel zichtbaar' - kunnen leiden. In Zeist is over de samenwerking gesproken met behulp van een 'in te kleuren' landkaart. De gemeenten hadden voorafgaand aan het ontwikkeltraject al een onderzoek uitgevoerd om de samenwerking te evalueren. Daarnaast zijn er in de gemeenten iedere zes weken accounthoudersoverleggen, waarbij de deelnemers - onder andere beleidsadviseurs en teamleiders - informatie met elkaar uitwisselen.

Vervolg

De RSD, gemeenten en de sociale/dorpsteams willen met regelmaat bijeenkomsten organiseren voor kennisuitwisseling (onder andere over elkaars wetten, regels, procedures) en met aandacht voor opvattingen, waarden en normen (zaken die onderliggend spelen - ijsberg). Ook willen zij samenwerkingsafspraken en jaarlijks een samenwerkingsagenda opstellen met gemeenschappelijk doel en plannen. De accounthoudersoverleggen krijgen een nieuwe vorm. Een aantal uitdagingen die betrokkenen daarin meenemen qua organisatie: voldoende tijd en ruimte vinden om in de relatie te investeren, het vinden van efficiënte en effectieve werkvormen om samenwerking te bevorderen, kunnen omgaan met de verschillende bestuurlijke en organisatorische opdrachten en contexten, vanuit de domeinen werk & inkomen en zorg & ondersteuning.

Verder zijn uitdagingen bij de ondersteuning van cliënten: omgaan met het spanningsveld rond handhaving en rond privacywetgeving in het sociaal domein, de onderschatting van het belang van werk en inkomen, (verder) vormgeven aan 'één plan, één regisseur' en 'eigen kracht'.



Karen Smit, projectmedewerker gebiedsgericht werken bij de Regionale Sociale Dienst Kromme Rijn Heuvelrug:

“ Als je elkaar kent, vertrouw je elkaar sneller ”

Waarom een ontwikkeltraject?

‘Onze Regionale Sociale Dienst werkt voor vijf gemeenten. De afgelopen periode hebben we veel geïnvesteerd in de samenwerking met de lokale organisaties in deze gemeenten. In zomer 2017 heb ik hier onderzoek naar gedaan. Hoe ver zijn we in de samenwerking en waar is nog ruimte voor verbetering? Uit het onderzoek blijkt dat we elkaar kennen en steeds meer met elkaar meedenken, maar dat er nog gewerkt kan worden aan wederzijds vertrouwen en begrip. Dit traject kwam dus precies op het goede moment.’

Wat hebben jullie gedaan?

‘We hebben het traject gedaan met twee gemeenten: Zeist en Utrechtse Heuvelrug. In beide gemeenten stond het Participatiewiel centraal. Heel leerzaam vond ik dat. Je ziet ineens dat er wel heel veel mensen rondom een klant staan. Iedereen heeft het beste met de klant voor en een visie op wat er moet gebeuren om deze te helpen. Dat is onoverzichtelijk, zowel voor de klant als de professionals. Bovendien wordt er hierdoor ook wel eens voorbij gegaan aan wat de klant eigenlijk zelf wil.’

Wat is jullie doel?

‘We willen gezamenlijk onze klanten zo goed mogelijk een stap verder helpen. Dit streven hebben we voor het traject vertaald naar de volgende vraag: hoe komen we tot een dialoog tussen de verschillende domeinen om de best mogelijke ondersteuning/dienstverlening voor de inwoner/ klant te realiseren?’

Wat is voor jou integraal werken?

‘Ik weet dat er twee definities zijn. De ene gaat over hulpverleners die met elkaar afstemmen, zodat er één samenhangend plan voor de klant is. In de andere definitie staat de klant met alle levensgebieden centraal. Dat is voor mij integraal werken: dat je in samenhang diensten aanbiedt, passend bij de vraag van een klant.’

Wat heeft het traject opgeleverd?

‘We zijn na gaan denken over vragen als: hoe ver gaat eigen kracht? En wat betekent het om naast de klant te staan? We ontdekten dat we verschillende perspectieven hebben en deze vragen anders interpreteren. Wat niet verschilt, is dat we allemaal het belang van een goede samenwerking zien.’

Wat vinden jullie lastig?

‘We zijn erachter gekomen dat je ook kritischer wordt wanneer je intensiever samenwerkt. Je gaat dingen van elkaar verwachten. Wanneer er niet aan deze verwachtingen wordt voldaan, kan de samenwerking wringen. Dan voelt het alsof je tegenover elkaar staat. Maar in feite kom je door die wrijving juist een stap verder in de samenwerking.’

Hoe verbeteren jullie de samenwerking?

‘Als je elkaar kent, vertrouw je elkaar sneller. En als je elkaars werkwijze en referentiekader kent, begrijp je elkaar sneller. Om hieraan tegemoet te komen, willen we vaker bijeenkomen. We denken bijvoorbeeld aan een gezamenlijk inloopsprekkuur voor klanten. Daarnaast gaan we onze gezamenlijke ambitie vastleggen in een samenwerkingsagenda met samenwerkingsafspraken en ieders werkwijzen.’

PRAATPLAAT: 10 UITDAGENDE VRAGEN VOOR

OVERKOEPELEND OP ALLE NIVEAUS

INRICHTING UITVOERING

Samenhang tussen beleid, management en uitvoering



- Is er sprake van een gezamenlijk gedragen visie en daaruit voortvloeiende samenhangende aanpak vanuit beleid en praktijk?
- Is er afstemming tussen beleidsmedewerkers, management en uitvoerende professionals over de uitvoering van beleid?
- Is er contact tussen beleidsmakers, managers en uitvoering over de manier waarop de samenwerking verloopt?
- Worden signalen van uitvoerders meegenomen in de ontwikkeling van beleid en richtlijnen?

Regie voeren



- Is bij jullie vastgelegd wie wanneer de regie heeft?
- Is er een gezamenlijke definitie van wat regie in een casus betekent?
- Voel je je in staat om de regie te nemen? En wat als iemand anders de regie neemt of heeft? Hoe vind je dat? Wat betekent dat voor jouw rol?

Omgaan met conflicterende opdrachten



- Als je met verschillende professionals samenwerkt voor één huishouden, zie je dan wel eens dat jullie eigenlijk werken met verschillende opdrachten?
- Wat helpt om dan toch op één lijn te komen?
- Als teamleider of manager: welke opgave leg je bij de uitvoering neer? Stem je die eerst af met andere teamleiders of managers als dat relevant is? Krijg je weleens signalen vanuit de uitvoering over botsende opdrachten?

Vraagverheldering levensbreed



- Hoe zorg je ervoor dat je verkent of er ook op andere leefgebieden problemen spelen? Ook als niet meteen duidelijk is dat het om meervoudige problematiek gaat?
- Hebben jullie een gedeelde manier van vraagverheldering? Werken jullie volgens bepaalde uitgangspunten? En hoe verloopt het vertalen daarvan in de praktijk?

Openstaan voor verandering



- Is er een gezamenlijk besef bij betrokkenen wat de verandering betekent? Wordt hier expliciet over gesproken?
- Is er draagvlak voor de verandering? Gaat het leiden tot verbetering?
- Heb je zelf moeite met veranderingen? Merk je bij collega's dat die het lastig vinden om op een andere manier te werken?
- Wat heb je nodig van de organisatie om flexibeler te kunnen zijn?

DE PRAKTIJK VAN INTEGRAAL WERKEN

SAMENWERKING TUSSEN PROFESSIONALS

DE CLIËNT CENTRAAL

Bekend maakt bemind

- Hoe goed ken je je collega's? Kun je voldoende goed samenwerken, zodat de inwoner op de beste manier geholpen wordt?
- Ontmoet je collega's of samenwerkingspartners? Weet je voldoende wat hun rollen en verantwoordelijkheden zijn?
- Is er voldoende tijd en ruimte om elkaar te ontmoeten en om af te stemmen? Hoe zou je dat kunnen realiseren?
- Is er wederzijds begrip voor elkaars vak(inhoud) en hoe dit elkaar kan versterken of juist kan frustreren?



Invloed van de cliënt

- Hoe kun je ervoor zorgen dat cliënten zoveel mogelijk zelf aan het stuur zitten?
- En hoe voorkom je dat cliënten vooral druk zijn met het 'te woord staan' van de verschillende hulpverleners



Samenwerking vraagt tijdsinvestering

- Neem of krijg je de tijd om de denk- en werkwijze van je collega of samenwerkingspartner te leren kennen?
- Is er overleg over prangende vraagstukken, bijvoorbeeld aan de hand van casuïstiek?
- Geef je als manager of beleidsmaker professionals in de uitvoering de ruimte en tijd om de samenwerking te ontwikkelen?



Oplossing op maat

- Hoe kijk je naar de situatie van de inwoner en hoe kom je – met hem/haar – tot een keuze over de best passende ondersteuning in de situatie?
- Luister je écht naar de behoeften en voorkeuren van de inwoner?
- Wat doe je met botsende waarden als wensen van inwoners niet stroken met jouw professionele opvattingen?
- Wat betekent 'het perspectief van de inwoner centraal' voor jouw werk als manager?
- Wat betekent 'het perspectief van de inwoner centraal' voor jouw werk als beleidsmaker?



Zicht op je eigen expertise én grenzen daarvan durven aangeven

- Heb je zicht op jouw eigen kennis en ervaring?
- Ben je je bewust wanneer het nodig is om er expertise bij te halen?
- Durf je hulp te vragen aan een collega? Wat heb je nodig om dit tijdig te doen?
- Heb je als manager of beleidsmaker een duidelijk beeld bij de expertise die nodig is om de opgave goed uit te kunnen voeren?



LITERATUUR

Van Arum, S., Enden, T. van. (2018) Sociale (wijk)teams opnieuw uitgelicht. Derde landelijke peiling onder gemeenten (zomer 2017). Utrecht: Movisie.

Van Arum, S., Verweij, S., van der Veer, K. (2018) Wat werkt bij integraal werken in de wijk? Cliënt en professional: In vertrouwen samenwerken aan een oplossing. Utrecht: Integraal Werken in de Wijk.

Groot, N. de, Houten, M. van, Verweij, S., Haggenburg-Mohammed, M. (2017). Arbeidstoeleiding in vijf Nederlandse gemeenten De kracht van congruente keuzes en kaders. Utrecht: Divosa en Movisie.

Houten, M. van, Panhuijzen, B., Verweij, S. & Xanten, H. van. (2017). Werk en inkomen in integrale aanpakken. Een verkenning van theorie en praktijk. Utrecht: Movisie.

Lipsky, M. (1980). Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services. New York: Russell Sage Foundation.

Rijsdijk L.E., Hofhuis, J., Den, ten, L., & De Vries, S. (2015). Interprofessioneel samenwerken in sociale wijkteams: succesfactoren en implicaties voor onderwijs. Een internationale verkenning. Zwolle: Windesheim.

Spierts, M., van Pelt, M., van Rest, E. & Verweij, S. (2017). Visie en vakbekwaamheid maken het verschil. Over professionele besluitvorming in het sociaal werk. Utrecht: Movisie.

De Waal, V., Binkhorst, J. & Scheijmans, I. (2014). De ontwikkeling van nieuwe vormen van integraal wijkgericht werken. Voortgangsrapportage integraal wijkgericht werken in Utrecht, Zeist, Wijk bij Duurstede en Nieuwegein. Utrecht: Kenniscentrum Sociale Innovatie, Hogeschool Utrecht.



